

## **AUDIT MANAJEMEN TERHADAP PENGELOLAAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAMBI PERIODE 2015)**

**M. Raviki Amini**

**Dosen Stikes Prima Jambi**

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah PT.Bank Pembangunan Daerah Jambi telah menerapkan fungsi Sumber Daya Manusia sesuai dengan ketentuan yang ada, dan untuk mengetahui apakah Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dapat memperbaiki kinerja karyawan dan membantu efektivitas jalannya perusahaan. Audit manajemen dapat dipergunakan untuk menilai tingkat keefektifan fungsi SDM yaitu dengan membandingkan kesesuaian antara kebijakan perusahaan yang telah ditentukan dengan realisasi pelaksanaannya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dimana data dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan serta dianalisis, kemudian dibandingkan dengan teori yang ada. Untuk menghasilkan suatu metode yang baik dalam pengambilan keputusan digunakan 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder, serta teknik pengumpulan data yang digunakan melalui survey pendahuluan, studi lapangan dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi, serta studi kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Audit Manajemen pengelolaan Sumber Daya Manusia belum berjalan efektif, karena masih terdapat beberapa kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada PT Bank Pembangunan Daerah Jambi. Kelemahan tersebut dapat terlihat pada struktur organisasi, belum baiknya perencanaan SDM, analisis kebutuhan karyawan, rekrutmen. Seleksi dan pelatihan dan pengembangan karyawan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan tersebut penulis memberikan rekomendasi agar mengisi struktur organisasi yang masih kosong, menyusun perencanaan SDM yang tepat untuk setiap tahun, merekrut SDM sesuai dengan kebutuhan dan melakukan analisis kebutuhan karyawan dengan tepat, melakukan seleksi sesuai dengan buku pedoman SDM serta meningkatkan pelatihan dan pengembangan SDM dengan memperhatikan frekuensi dan jenis pelatihan yang sesuai dengan kompetensi pada masing-masing bidang tugas.

***Kata kunci :*** *Audit Manajemen, Pengelolaan SDM, dan Kinerja*



## PENDAHULUAN

Pada masa ini, masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi perusahaan agar tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam setiap pelaksanaan kegiatan perusahaan. Meskipun didukung dengan teknologi yang canggih sekalipun dan melimpahnya sumber dana yang tersedia, namun tanpa adanya campur tangan manusia yang terlatih sebagai pengarahnya, sebuah bisnis tentu tidak akan mampu berkembang dengan baik.

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia berperan untuk menentukan arah, melakukan perubahan, guna mewujudkan visi – misi dan tujuan berdirinya suatu perusahaan. Maka dari itu, perusahaan dituntut untuk menemukan dan memilah sumber daya manusia profesional sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghadapi tantangan produktivitas perusahaan agar mampu bersaing secara global.

Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan juga menyadari sumber daya manusia sebagai aset perusahaan harus dikembangkan dan dioptimalkan ke dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang suatu perusahaan, mengingat keberadaan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dalam bersaing guna meminimalisir kendala dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai tujuan dalam mempertahankan kelangsungan usahanya dan memperoleh laba yang maksimal. Keberhasilan perusahaan secara keseluruhan sangat tergantung pada prestasi dan sikap karyawannya, dan pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia diselenggarakan oleh suatu bagian tersendiri dalam perusahaan yang biasa disebut Fungsi Sumber

Daya Manusia. Fungsi ini bertugas untuk mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Selain itu juga dituntut untuk dapat mengontrol kegiatan dan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia di dalam perusahaan, hal ini dimaksudkan untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis sehingga diharapkan kegiatan perusahaan dapat terselenggara secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Sumber daya manusia dalam perusahaan memang sudah semestinya dikelola dengan baik untuk menunjang kematangan sebuah perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha. Masalah yang sering dihadapi oleh fungsi sumber daya manusia merupakan tanggung jawab seluruh bagian organisasi. Untuk mengantisipasi dan mengatasi resiko yang akan terjadi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks, perusahaan memerlukan suatu tindakan yaitu audit sumber daya manusia.

Audit manajemen dapat dilakukan pada semua aspek yang ada dalam perusahaan, yang umumnya meliputi fungsi produksi dan operasi, fungsi pemasaran dan penjualan, fungsi sumber daya manusia dan fungsi keuangan.

Audit sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari audit manajemen. Audit sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pemeriksaan dan penilaian yang dilakukan secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi organisasi yang terpengaruh oleh fungsi sumber daya manusia guna memastikan terpenuhinya azas kesesuaian, efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Audit sumber daya manusia dapat membantu manajemen dalam suatu perusahaan untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi hal-hal yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan oleh manajemen dan fungsinya guna meminimalisir proses internal perusahaan yang berpotensi melanggar hukum. Hal tersebut secara sistematis dapat membantu manajemen perusahaan untuk menemukan kebijakan apa yang harus diambil guna meningkatkan efektifitas fungsi kerja karyawan. Audit

SDM juga dapat digunakan untuk menilai sistem pengendalian internal, kebijakan dan sistem kerja yang diterapkan di dalam perusahaan.

Semakin penting peran manajemen dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan, maka semakin perlu dilakukan pembinaan dan mengevaluasi perkembangan tenaga kerja yang dimiliki dengan melakukan penilaian atas hasil pekerjaan yang telah mereka lakukan. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan dapat menggambarkan berkembang atau tidaknya perusahaan tersebut.

Audit sumber daya manusia diharapkan dapat mengidentifikasi kesenjangan yang diharapkan dapat memberikan rekomendasi terbaik untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia.

Salah satu aktivitas dalam pengelolaan SDM adalah rekrutmen dan pelatihan karyawan. Menurut Veithzal Rivai Zainal (2015;118) Rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan atau suatu proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Adapun tujuan dari rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Perekrutan yang dilakukan dimaksudkan sebagai suatu usaha untuk memperoleh calon karyawan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.. Pelatihan adalah sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Pelatihan sangat penting bagi karyawan yang baru maupun karyawan yang sudah lama.

Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang strategi bisnis yang diterapkan karena jika praktik pengelolaan tersebut mendukung strategi bisnis

perusahaan akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnisnya. Strategi bisnis akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan SDM (Suwatno (2011;33). Berdasarkan hasil wawancara awal dengan kepala divisi Sumber Daya manusia, terdapat permasalahan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jambi diantaranya :

1. Tidak tepatnya perencanaan karyawan, bahwa perhitungan perkiraan kebutuhan karyawan tidak sesuai dengan realisasi penempatan karyawan serta penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan jabatan dan kompetensi.
2. Pada sistem rekrutmen karyawan, perusahaan memiliki target kuota untuk merekrut calon karyawan yang memiliki kemampuan dibidang tertentu seperti karyawan di bidang IT, namun keadaan tersebut tidak dapat terpenuhi dikarenakan calon karyawan yang melamar tidak memiliki spesifikasi yang kurang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, kurangnya skill dan pengalaman calon karyawan turut menjadi pertimbangan perusahaan, dan permasalahan gaji yang tidak sesuai dengan karyawan yang sudah diterima melalui *special hire*.
3. Dalam proses pelatihan sering karyawan tidak menerapkan apa yang telah dipelajarinya selama masa pelatihan sehingga pihak manajemen perusahaan dituntut untuk lebih memonitor karyawan dan melakukan evaluasi berkelanjutan.
4. Kurang jelasnya analisa kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh karyawan yang tidak mendukung dalam pelaksanaan tugasnya.

Untuk memastikan bahwa fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi berjalan dengan baik, maka penulis bermaksud hendak melakukan tinjauan teoritis dan melakukan penelitian mengenai peranan audit manajemen sumber daya manusia dalam menilai efektivitas kinerja perusahaan, Penilaian

efektifitas dapat dilakukan dengan menganalisa kesesuaian antara pengelolaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan yang terkait dengan tahapan perencanaan, perekrutan, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, penggajian, penilaian kinerja karyawan serta pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul :

**“Audit Manajemen Terhadap Pengelolaan Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Periode 2015)”.**

### **Objek Penelitian**

Penelitian ini difokus kepada sejauh mana peranan audit manajemen sumber daya manusia pada PT Bank Pembangunan Daerah Jambi meliputi :

- a) Perencanaan Karyawan seperti : sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.
- b) Pelatihan dan pengembangan karyawan .

### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode analisis data yaitu metode deskriptif kualitatif dimana data dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan serta dianalisis kemudian dibandingkan dengan teori yang ada untuk menghasilkan suatu metode yang baik dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer meliputi data tentang sejarah singkat perusahaan, visi dan misi, bidang usaha, kegiatan usaha, produk-produk, struktur organisasi dan Job Description. Sedangkan data sekunder meliputi laporan keuangan perusahaan, Standar Operating Prosedur SDM, serta teknik pengumpulan data yang digunakan melalui survey pendahuluan, studi lapangan dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi, serta studi kepustakaan.

### **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perbankan yaitu PT Bank Pembangunan Daerah Jambi, dimana Bank ini merupakan satu-satunya Bank yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Jambi yang pemegang sahamnya adalah pemerintah provinsi, kabupaten dan kota di wilayah provinsi Jambi. Bank ini berkantor pusat di Jln. A.Yani No. 18 Telanai Pura Jambi dan mempunyai cabang yang berlokasi di ibukota kabupaten dan Kota di provinsi Jambi.

### **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis data, meliputi data primer dan data sekunder.

#### **a. Data Primer**

Data jenis ini diperoleh melalui wawancara dan observasi secara langsung. Objek penelitian dalam studi kasus ini dititik beratkan pada masalah menganalisa kesesuaian antara pengelolaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan yang terkait dengan tahapan perencanaan, perekrutan, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, penggajian, penilaian kinerja karyawan serta pemutusan hubungan kerja dengan standar operasional prosedur, dimana pengambilan data akan dilakukan dengan penelitian lapangan secara langsung. Pada penelitian ini, penulis mendapatkan data dalam bentuk wawancara langsung dengan kepala divisi Sumber Daya Manusia dari PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, gambar, serta laporan kinerja perusahaan.

### **Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini meliputi :

- a. Referensi dan buku-buku mengenai audit sumber daya manusia

- b. Referensi pendukung yang berkaitan dengan fungsi Sumber Daya Manusia yang berupa struktur organisasi, standar operasional perusahaan, laporan observasi auditor, job description dan laporan program audit karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.
- c. bagian auditor internal dan divisi Sumber Daya Manusia
- d. Literatur dan data yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **Metode Pengumpulan Data**

#### **a. Studi Kepustakaan (Library Research)**

Penelitian dilakukan dengan mencari informasi yang berkaitan erat dan memiliki referensi yang relevan dengan topik dari buku-buku panduan riset atau literatur yang ada, khususnya yang berkaitan dengan evaluasi penjualan, penerimaan kas dengan tujuan dapat memahami dan menjelaskan permasalahan yang ada.

#### **b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Penelitian dilakukan secara langsung ke perusahaan untuk mendapatkan informasi dan gambaran yang jelas mengenai perusahaan dengan cara:

##### **- Observasi**

Pengumpulan data dengan observasi langsung merupakan cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. Dalam hal ini teknik yang digunakan adalah teknik observasi nonpartisipan. Artinya peneliti melakukan observasi nonpartisipan dengan cara mengamati aktivitas fungsi Sumber Daya Manusia dan kinerja PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

##### **- Wawancara**

Pengumpulan data dengan wawancara merupakan cara pengambilan data dengan melakukan tanya jawab secara bertatap muka langsung dengan responden yang bisa dimintai keterangan untuk kepentingan penelitian. Penggunaan teknik wawancara ini dimaksudkan untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai permasalahan yang sedang diteliti.

Pada kesempatan ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur yaitu wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Peneliti dimungkinkan untuk meminta responden mengemukakan pendapatnya mengenai fungsi Sumber Daya Manusia yang meliputi antara lain pengelolaan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan yang terkait dengan tahapan perencanaan, perekrutan, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, penggajian, penilaian kinerja karyawan serta pemutusan hubungan kerja.

##### **- Daftar Pertanyaan (*Questionnaire*)**

Daftar pertanyaan disusun untuk memberikan sejumlah pertanyaan mengenai masalah yang akan diteliti oleh penulis. Daftar pertanyaan diajukan untuk memperoleh informasi dan keterangan yang lebih rinci.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Analisis Audit manajemen sumber daya manusia pada PT Bank Pembangunan Jambi.**

Sesuai dengan teori yang dijelaskan sebelumnya, bahwa dalam melakukan audit manajemen, ada beberapa langkah yang harus dilakukan antara lain :

#### 1. Audit Pendahuluan.

Pada tahap ini dilakukan survey pendahuluan pada PT Bank Jambi, dengan tujuan untuk memperoleh data awal seperti informasi tentang sejarah dan latar belakang pendirian Bank, struktur organisasi serta informasi sehubungan dengan pengelolaan fungsi Sumber daya manusia. Cara yang dilakukan adalah dengan melakukan pengamatan, wawancara, membuat daftar pertanyaan (kuessioner ) sehingga dapat gambaran sehubungan dengan penerapan dari pengelolaan SDM serta dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada sehubungan dengan SDM, lalu permasalahan yang ditemukan merupakan temuan awal yang diperoleh dan perlu dianalisa untuk menentukan kelemahan yang ada dalam Bank, sehingga dapat ditentukan apa yang menjadi tujuan audit sementara. Disamping itu, pada tahap ini perlu mengkaji aturan dan kebijakan yang dibuat oleh Bank sehubungan dengan aktivitas yang diaudit.

Dalam survey pendahuluan didapat beberapa informasi yang dijadikan sebagai gambaran awal yang ada, antara lain :

1. Informai mengenai gambaran umum Bank Jambi, sejarah singkat, struktur organisasi, aktivitas Bank.
2. Informasi dan Gambaran umum mengenai fungsi Sumber daya Manusia seperti tugas pokok divisi SDM, komposisi pegawai, strategi pengembangan SDM, pengembangan SDM, rekrutmen, pelatihan dan penempatan.
3. Strategi pengembangan SDM, pengembangan SDM, rekrutmen, pelatihan dan penempatan.

4. Job description dari bagian yang ada sesuai dengan struktur organisasi.

Hasil kuestiner serta wawancara yang telah disebarkan kepada beberapa orang staf baik di divisi SDM maupun divisi lain seperti divisi kredit, divisi akuntansi dan divisi SKAI pada bank Jambi, maka diketahuilah beberapa masalah yang dapat dijadikan temuan awal, diantaranya :

1. Sehubungan dengan perubahan struktur organisasi yang baru, yang sudah di resmikan pada bulan November 2015 dimana ada penambahan bidang tertentu, seperti bidang kredit konsumtif dan kredit produktif, yang berarti harus adanya kebutuhan SDM baik dari jumlah maupun kualifikasi, namun belum direncanakan pemenuhan SDMnya.
2. Divisi SKAI yang masih kekurangan SDM dan membutuhkan tambahan karyawan. Masih terdapat kekosongan jabatan/ pegawai yaitu 1 orang sebagai kepala bidang auditor area kredit dan 2 orang setingkat pelaksana.
3. Belum berjalannya analisis jabatan dengan baik, dimana belum menggambarkan deskripsi jabatan dan standar persyaratan/ spesifikasi jabatan tertentu. Divisi IT seharusnya dijabat oleh karyawan yang punya persyaratan keahlian dibidang IT.
4. Ada rangkap jabatan yang dilakukan dalam operasional Bank, seperti pada direksi umum yang dirangkap oleh Direktur utama.
5. Tidak sesuainya permintaan formasi karyawan yang diusulkan oleh divisi/cabang dengan realisasinya.
6. Sumber daya manusia belum memadai dalam memenuhi struktur organisasi, masih terdapat kekosongan jabatan di beberapa divisi mengakibatkan adanya rangkap jabatan sehingga sistem pengendalian intern risiko operasional belum optimal
7. Belum dilakukan penerimaan karyawan *special hire* untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia pada struktur organisasi sesuai yang telah

direncanakan dalam rencana bisnis bank seperti pada divisi kredit dan divisi IT. Hal ini disebabkan tidak dipenuhinya kriteria.

8. Pemenuhan personil pada struktur organisasi yang baru untuk tenaga outsourcing pada marketing funding dan lending belum terpenuhi.

9. Pada saat seleksi tahap I pemeriksaan kelengkapan dan kebenaran persyaratan administrasi masih belum lengkap dan sesuai. Masih ada pelamar yang belum memenuhi persyaratan administrasi seperti ketidaksesuaian ijazah pendidikan .

10. Bagi pelamar yang tidak lulus seleksi administrasi tidak dikirimkan surat pemberitahuan tidak lulus seleksi tahap I, yang diumumkan hanya yang lulus saja melalui website.

11. Tidak mengirim surat panggilan seleksi tahap II ke pelamar yang lulus tahap I, namun diumumkan hanya lewat website.

12. Kurang tepatnya analisa kebutuhan diklat, khusus untuk karyawan di SKAI, ada keharusan untuk memiliki sertifikasi auditor Internal sesuai dengan peraturan dari Bank Indonesia.

13. Kurangnya frekuensi pelatihan untuk karyawan, sehingga tidak semua karyawan mendapat kesempatan untuk ikut pelatihan .

14. Pelatihan awal bagi karyawan yang baru diterima masih kurang memadai dan waktu pelatihan yang sangat singkat, sehingga belum memberikan nilai tambah kompetensi yang cukup.

Terdapat 4 hal pokok dalam unsur temuan audit.

a. Kondisi adalah tindakan atau kejadian yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan. Cara yang dilakukan dengan mengamati secara langsung dan melihat tindakan kejadian yang benar-benar terjadi pada bank, kemudian mencari dan mengumpulkan bukti yang relevan, kompoten dan cukup.

b. Kriteria yang digunakan dalam mengaudit adalah dokumen sehubungan dengan aktivitas SDM seperti struktur organisasi, deskripsi tugas aturan aturan yang ditetapkan perusahaan.

c. Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara mewancarai pimpinan sumber daya manusia sehubungan dengan aktivitas fungsi SDM.

d. Akibat merupakan dampak yang timbul dari adanya penyebab yang terjadi, yaitu dengan membandingkan antara kriteria dan penyebab. maka hal yang dilakukan adalah dengan membandingkan kriteria/aturan yang digunakan perusahaan dengan tindakan riil sehubungan dengan aktivitas SDM.

## 2. Review dan pengujian Pengendalian Intern.

Pada tahap ini auditor menelaah dan menguji apakah pengendalian Interen sudah berjalan memadai, tahap ini bertujuan agar bukti bukti yang sudah dikumpulkan untuk dijadikan sebagai temuan audit dan menentukan area kelemahan pada divisi SDM.

Pada tahap ini dilakukan pengujian atas pengendalian Interen, dengan tujuan untuk memastikan pengendalian intern sudah berjalan dengan baik, caranya dengan mengajukan pertanyaan yang dibuat pada kuesioner kepada pimpinan divisi SDM dan karyawan yang terkait dengan pengujian pengendalian intern.

Bank Jambi telah melakukan sebagian besar pengendalian intern atas fungsi SDM, seperti telah melakukan sosialisasi visi dan misi Bank, namun ada sebagian yang belum terlaksana.

## 3. Audit Lanjutan

Audit lanjutan dilakukan setelah tahap diatas dilaksanakan yang merupakan tahap di mana bukti bukti yang dikumpulkan dikategorikan kepada temuan temuan audit yang perlu dianalisa, karena ada beberapa kegiatan yang sudah direncanakan dalam RBB belum terlaksana dan beberapa hal yang



menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan. Analisa dilakukan dengan cara melakukan pengelompokkan sesuai dengan unsur unsur seperti kondisi, kriteria, penyebab dan akibat untuk temuan yang ada. Hasil analisis akan menghasilkan pemahaman akan permasalahan yang dihadapi, yang pada akhirnya akan diambil kesimpulan audit dan akan memberikan suatu saran perbaikan yang perlu ditindaklanjuti.

#### A. Rekrutmen.

##### 1. Kondisi :

Tidak sesuai nya permintaan formasi karyawan yang diusulkan oleh divisi /cabang dengan realisasinya. Divisi dan cabang telah mengusulkan jumlah dan keahlian dan tugas yang akan dilakukan dan disampaikan ke fungsi SDM, namun realisasi perolehan karyawan tidak sesuai dengan yang diminta, seperti SKAI yang auditor nya kurang tidak dapat terpenuhi dan apabila pun ada rotasi jabatan maka yang diterima adalah karyawan yang tidak punya latar belakang audit. Begitu juga untuk bagian unit akuntansi masih dirasakan kurangnya jumlah karyawan.

##### Kreteria :

Berdasarkan analisi kebutuhan karyawan, setiap divisi /cabang menganalisis kebutuhan karyawan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab baik secara kuantitas maupun kualitas.

##### Penyebab :

Bank Jambi dalam merekrut pegawai tidak memperhatikan kebutuhan divisi dan Cabang. Adakalanya ada karyawan yang sudah bagus di suatu bagian seperti bagian akuntansi, justru malah dipindah ke cabang lain.

##### Akibatnya :

Permintaan karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan, baik jumlah maupun keahliannya, yang mana dengan tugas dari masing-masing divisi dan

cabang perusahaan banyak yang mengalami keterlambatan pelaporan karena beban pekerjaan yang tidak sebanding dengan jumlah karyawan.

##### Rekomendasi :

Agar Bank Jambi dalam merekrut pegawai benar-benar memperhatikan kebutuhan dari divisi / cabang, karena apabila permintaan tidak sesuai dengan kebutuhan akan mengakibatkan kinerja karyawan yang tidak optimal, pekerjaan bisa terlambat karena karyawan tidak memahami tugas yang diberikan, apalagi mereka tidak diberikan pelatihan untuk menambah kompetensi mereka.

##### 2. Kondisi :

Proses rekrutmen untuk tenaga spesial hire belum dapat dipenuhi.

##### Kreteria :

Spesial Hire yang dibutuhkan adalah tenaga untuk mengisi bidang kredit produktif serta tenaga di bidang IT.

##### Penyebabnya :

Belum adanya calon karyawan yang memenuhi kualifikasi untuk bidang IT, namun untuk kepala bidang kredit masih dalam proses assesmen yang berasal dari interen Bank.

##### Akibatnya :

Analisis kredit khususnya kredit produktif kurang maksimal sehingga bisa menimbulkan kredit macet yang akan mengakibatkan meningkatnya rasio NPL.

##### Rekomendasi :

Bank Jambi harus segera melakukan rekrut terhadap tenaga spesial Hire agar Bank Jambi dapat meminimalkan risiko kredit dan risiko operasional.

##### 3. Kondisi :

Pemenuhan personil pada struktur organisasi yang baru seperti tenaga outsourcing untuk tenaga marketing funding dan lending belum terpenuhi.

##### Kreteria :

Tenaga marketing dan lending harus yang punya kemampuan dibidang pemasaran, komunikasi dan punya integritas.

Penyebabnya :

Belum adanya calon karyawan yang melamar dan proses rekrutnya masih dalam proses persiapan.

Akibatnya :

Bank Jambi belum melaksanakan pemasaran produk secara maksimal, sehingga akan mempengaruhi jumlah pinjaman yang diberikan kepada nasabah yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pendapatan Bank.

Rekomendasi :

Agar Bank Jambi segera memenuhi tenaga marketing funding dan lending.

## 2. Kondisi :

Pemenuhan SDM masih belum efektif, karena adanya ketidaksesuaian antara jumlah kebutuhan karyawan dengan apa yang ada dalam kenyataan di lapangan. Dalam praktek nya jumlah karyawan pada suatu divisi kadang kurang dan kadang lebih, seperti jumlah karyawan di divisi SKAI dirasakan kurang. Tambahan karyawan bisa diperoleh melalui divisi lain, yang kualifikasinya tidak sesuai dengan tugas SKAI.

Kreteria :

Setiap Divisi harus menyesuaikan jumlah beban kerja dengan jumlah personilnya.

Penyebabnya :

Kurangnya personil auditor SKAI yang punya latar belakang pendidikan yang sesuai, seperti lulusan akuntansi atau perbankan dengan keahlian sebagai auditor.

Akibatnya :

Kurangnya personil di SKAI mengakibatkan beban kerja terlalu banyak, sementara unit yang mau diaudit lebih banyak dan kewalahan dalam melaksanakan audit, yang akhirnya laporan audit bisa terlambat.

Rekomendasi :

Bank Jambi harus melakukan tambahan karyawan SKAI, yang bisa diambil dari bagian lain yang karyawannya berlatar belakang auditing, atau merekrut spesial hire, atau dalam rekrut pegawai baru bisa ditempatkan pada divisi SKAI.

## B. Prancangan Struktur Organisasi.

- Kekosongan Jabatan

### 1. Kondisi :

Masih terdapat kekosongan jabatan/pegawai yaitu sebagai kepala bidang auditor area kredit dan 2 orang setingkat pelaksana pada fungsi audit Intern ( pada divisi SKAI).

Kreteria :

Struktur organisasi Bank Jambi yang menggambarkan bagian bagian yang ada dalam Bank, yang menunjukan tugas dan tanggung jawab.

Penyebabnya :

Belum terisi nya kedudukan tersebut karena masih dalam proses pemenuhan karyawan.

Akibatnya :

Belum maksimalnya fungsi dari SKAI, sehingga beban kerja personil SKAI sangat banyak dan kelebihan beban. Hal ini tidak baik untuk Bank, karena kekurangan staf auditor akan mengganggu aktivitas operasional pada divisi SKAI dan mengakibatkan terlambatnya hasil dan laporan audit kepada pihak Bank.

Rekomendasinya :

Sebaiknya Bank Jambi segera melakukan pengisian jabatan/ pegawai agar beban kerja dari personil SKAI dapat sesuai dan pekerjaan audit bisa berjalan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

- Rangkap Jabatan.

### 2. Kondisi :

Ditemukan bahwa ada rangkap jabatan yang dilakukan dalam operasional Bank, seperti pada direksi umum yang dirangkap oleh Direktur utama.

Kreteria :

Sesuai dengan struktur organisasi Bank Jambi, salah satu direksi dibawah direktur utama adalah direktur umum yang tugasnya membawahi bagian umum dan bagian SDM.

Penyebabnya :

Untuk dapat menduduki jabatan Direksi harus dilakukan seleksi, baik oleh bank maupun oleh OJK. Seleksi ini sudah dilakukan oleh Bank dan telah dilakukan pit and proper test oleh OJK, namun belum memenuhi syarat penilaian oleh OJK, sehingga perlu dilakukan penjarangan ulang kembali untuk memperoleh calon Direksi umum yang baru.

Akibatnya :

Tugas dan tanggung jawab direktur utama akan menjadi berat, karena merangkap dua jabatan sekaligus, sehingga akan mengganggu tugas direktur umum yang seharusnya melakukan pengawasan terhadap tugas dari direksi-direksi yang ada dibawahnya.

Rekomendasi :

Bank Jambi harus segera untuk melakukan proses seleksi untuk Direksi umum dan mengajukan nama yang harus disetujui dalam rapat pemegang saham (RUPS), dan mengajukan nama yang telah disetujui RUPS ke OJK Cabang Jambi untuk dilakukan Fit and proper test, karena apabila prosesnya terlalu lama akan mengakibatkan terganggunya operasional Bank.

- Analisis Jabatan

3. Kondisi :

Belum berjalannya analisis jabatan dengan baik , dimana belum menggambarkan deskripsi jabatan dan standar persyaratan/ spesifikasi jabatan tertentu. Divisi IT seharusnya dijabat oleh karyawan yang punya persyaratan keahlian dibidang IT, namun

dijabat oleh karyawan yang tidak berlatar belakang IT.

Kreteria :

Untuk dapat menjabat kepala divisi IT harus memenuhi syarat syarat latar belakang IT, berpengalaman dan punya keahlian dalam bidang IT.

Penyebab :

Kemampuan SDM Bank Jambi yang mempunyai keahlian dibidang IT khususnya core banking system belum memadai karena kebanyakan karyawan yang ada dan diterima tidak ada yang berlatarbelakang IT. Dan rekrut dan pelatihan yang dilaksanakan untuk karyawan masih minim dalam bidang IT, sehingga kemampuan dan keahlian mereka masih rendah, akibatnya karyawan yang dapat dipromosikan untuk menjadi kepala divisi sangat kurang.

Akibatnya :

Karyawan yang dapat dipromosikan untuk menjadi kepala divisi sangat kurang, sedangkan untuk bisa membawahi staf mengharuskan atasannya memiliki keahlian yang ada di bidang tersebut, sehingga jika ada permasalahan operasional pada bagian tersebut dapat segera diatasi dan dicari solusinya.

Rekomendasi :

Seharusnya divisi IT segera mencari karyawan yang mempunyai latar belakang IT agar proses core banking system berjalan secara baik dan jika tidak ada pun pelatihan yang dilakukan harus ditingkatkan agar dapat meningkatkan kinerja Bank Jambi.

C. Seleksi

1. Kondisi :

Pada saat seleksi tahap I pemeriksaan kelengkapan dan kebenaran persyaratan administrasi masih belum lengkap dan benar. Masih ada pelamar yang belum memenuhi persyaratan administrasi seperti ketidaksesuaian ijazah pendidikan . untuk penerimaan sebagai teller disyaratkan DIII, namun diterima juga yang S1. Kemudian latar belakang pendidikan yang tidak sesuai masih lulus administrasi

,seperti adanya lulusan S1 yang berlatar belakang bahasa Indonesia, yang tidak termasuk dalam formasi persyaratan.

Kreteria :

Syarat syarat untuk calon penerimaan pegawai pada bagian front liner adalah setingkat DIIL. Dalam penerimaan tahap I, untuk bagian yang diterima harus disesuaikan dengan ijazah dan latar belakang pendidikan.

Penyebabnya :

Kurang hati-hatinya tim evaluasi administrasi calon pelamar, sehingga masih terdapat calon pelamar yang memberikan ijazah setingkat S1.

Akibatnya :

Apabila mereka lulus maka akan mempengaruhi kinerja karyawan, karena mereka yang tidak mempunyai kompetensi dan pengetahuan perbankan yang formal. Sehingga ilmu yang diperoleh selama kuliah tidak konsisten dengan pekerjaan dilapangan. Akibatnya akan berpengaruh terhadap grade/ tingkat status kepegawaian dan pemberian gaji.

Rekomendasi:

Seharusnya tim evaluasi bekerja sesuai prosedur dan pedoman yang ada dalam buku pedoman SDM.

2. Kondisi :

Bagi pelamar yang tidak lulus seleksi administrasi tidak dikirimkan surat pemberitahuan tidak lulus seleksi tahap I, yang diumumkan hanya yang lulus saja melalui website. Dan juga tidak mengirim surat panggilan seleksi tahap II ke pelamar yang lulus tahap I, namun diumumkan hanya lewat website.

Kreteria :

Setiap keluar hasil tes harus dikirimkan surat pemberitahuan untuk yang tidak lulus dan surat panggilan buat yang lulus tes.

Penyebab :

Tim panitia kurang memperhatikan prosedur seleksi yang ada dalam buku pedoman SDM, sehingga

dengan tidak disampaikannya informasi tersebut, calon yang tidak lulus merasa tidak yakin akan hasil tes mereka.

Akibatnya :

Dengan tidak disampaikannya informasi tersebut, calon yang tidak lulus merasa tidak yakin akan hasil tes tersebut, dan yang lulus tidak mengetahui hasil yang sudah diumumkan di website. Karena bisa saja mereka tidak dapat mengakses internet dengan beberapa kondisi sehingga mereka tidak dapat mengikuti tes selanjutnya.

Rekomendasi :

Bank Jambi harus menyampaikannya pemberitahuan atas hasil seleksi administrasi tahap 1 kepada calon pelamar yang tidak lulus. Dan memberikan surat panggilan atau menghubungi pelamar yang lulus tahap I.

D. Pelatihan dan Pengembangan

1. Kondisi :

Personil SKAI belum mempunyai sertifikat Auditor Internal sekaligus belum mengikuti pelatihan sertifikasi auditor Internal.

Kreteria :

Menurut Peraturan Perbankan Indonesia (PBI) untuk dapat menjadi auditor Interen (SKAI ) harus mempunyai sertifikat sebagai auditor Internal.

Penyebab :

Personil SKAI belum diikutkan dalam ujian sertifikasi Auditor Internal.

Akibatnya :

Apabila ada pemeriksaan terhadap kompetensi sebagai Auditor Internal, maka Bank Jambi tidak mempunyai auditor internal yang punya sertifikasi auditor Internal, sehingga bisa menimbulkan ketidakpatuhan terhadap peraturan OJK. Disamping

itu dengan adanya sertifikasi auditor Internal akan meningkatkan kompetensi karyawan dibidang audit.

Rekomendasi :

Bank Jambi harus segera mengikutkan personil Auditor Internal untuk mengikuti pelatihan sertifikasi auditor Internal dan diharapkan untuk bisa mengikuti ujian sertifikasi auditor Internal.

## 2. Kondisi :

Pelatihan awal bagi karyawan yang baru diterima masih kurang memadai dan waktu pelatihan yang sangat singkat.

Penyebab :

Kurangnya analisis perencanaan waktu pelatihan dalam pemberian materi pelatihan terhadap karyawan baru.

Akibatnya:

Karyawan baru belum dapat memperoleh dan menguasai tugas dan tanggung jawab sehingga belum dapat memberikan nilai tambah kompetensi yang cukup dalam menjalankan aktivitas perbankan.

Rekomendasi:

Agar bank memberikan waktu yang cukup terhadap pelatihan karyawan baru sehingga diharapkan karyawan tersebut dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

## KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan terhadap pengelolaan fungsi sumber daya manusia dan audit manajemen terhadap fungsi SDM pada PT Bank Pembangunan Daerah Jambi dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengelolaan SDM pada PT Bank Pembangunan daerah Jambi masih belum berjalan dengan baik dan efektif, karena masih ada beberapa hal yang belum sesuai dan perlu perbaikan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

2. Temuan dari audit manajemen atas pengelolaan sumber daya manusia yang perlu ditindak lanjuti untuk perbaikan manajemen SDM dapat dilihat dari Struktur organisasi, Analisis Jabatan, Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan adalah sebagai berikut :

a. Struktur organisasi.

Dalam struktur organisasi masih terdapat kekosongan jabatan yang dapat mengakibatkan tidak berjalannya tugas dan tanggung jawab dari bagian yang kosong tersebut, sehingga dapat mengganggu operasional Bank.

b. Rekrutmen.

Tidak sesuaiinya permintaan formasi karyawan yang diusulkan oleh divisi /cabang dengan realisasinya. Divisi dan cabang telah mengusulkan jumlah dan keahlian dan tugas yang akan dilakukan dan disampaikan ke fungsi SDM, namun realisasi perolehan karyawan tidak sesuai dengan yang diminta, akibatnya divisi /cabang tersebut kekurangan personil sementara beban kerja semakin banyak, sehingga mengakibatkan terganggunya operasional Bank yang dapat menimbulkan risiko operasional..

Proses rekrutmen untuk tenaga spesial hire belum dapat dipenuhi.karena kurangnya pelamar dan tidak sesuai dengan kualifikasi yang diminta, sehingga bagian yang membutuhkan tenaga yang punya

kompetensi dan keahlian tertentu tidak dapat bekerja dengan maksimal.

c. Seleksi

- Pada saat seleksi tahap I pemeriksaan kelengkapan dan kebenaran persyaratan administrasi masih belum lengkap dan benar. Masih ada pelamar yang belum memenuhi persyaratan administrasi seperti ketidaksesuaian ijazah pendidikan . untuk penerimaan sebagai frontliner yang disyaratkan DIII, namun diterima juga yang S1. Kemudian latar belakang pendidikan yang tidak sesuai masih lulus administrasi,seperti adanya lulusan S1 yang berlatar belakang bahasa Indonesia, yang tidak termasuk dalam formasi persyaratan.

- Bagi pelamar yang tidak lulus seleksi administrasi tidak dikirimkan surat pemberitahuan tidak lulus seleksi tahap I, yang diumumkan hanya yang lulus saja melalui website. Dan juga tidak mengirim surat panggilan seleksi tahap II ke pelamar yang lulus tahap I, namun diumumkan hanya lewat website.

d. Pelatihan dan Pengembangan

- Personil SKAI belum mempunyai sertifikat Auditor Internal sekaligus belum mengikuti pelatihan sertifikasi auditor Internal.

- Pelatihan awal bagi karyawan yang baru diterima masih kurang memadai dan waktu pelatihan yang sangat singkat.

## Daftar Pustaka

- Agoes, Sukrisno dan Hoesada. 2012. Bunga Rampai Auditing. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Agoes, Sukrisno. 2009. Auditing, Jakarta: Salemba Empat
- Agoes, Sukrisno. 2013. Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik. Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Bayangkara, IBK. 2011. Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi. Salemba Empat, Jakarta.
- Bungkaes H.R, J. H. Posumah, Burhanuddin Kiyai. 2013. Hubungan Efektifitas Pengelolaan Program Raskin dengan Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Mamahan Kecamatan Gemeh Kabupaten Kepulauan Talaud. *Acta Diurna*, vol. - (-) : 1-23
- Gaol, CHR. Jimmy L, 2014. A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis, PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Haming, Murdifying dan Mahfud Nurnajamuddin. 2011. Manajemen Produksi
- Hasibuan, Malayu. SP. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Masruri. 2014. Analisis Efektifitas Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (PNPM-MP) (Studi Kasus Pada Kecamatan Bunyu Kabupaten Bulungan tahun 2010). *Governance and Public Policy*, vol. 1 (1): 53-76
- Mathis Robert L dan John H. Jackson. 2006. Human Resources Management. Alih bahasa. Salemba Empat, Jakarta.
- Modern Operasi Manufaktur dan Jasa, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ramly Mansyur. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Edisi Ketiga. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siagian Sondang. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pt. Bumi Aksara, Jakarta
- Steers, M Richard. 1985. Efektifitas Organisasi. Jakarta: Erlangga
- Subekhi, Ahmad dan Jauhar Mohammad. 2012. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Jakarta: Prestasi Pustaka
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Suwatno dan Juni Donni. 2011. Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1995. Audit Manajemen Kontemporer. Harvarindo,
- Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja. PT. Rajawali Pers, Jakarta

